

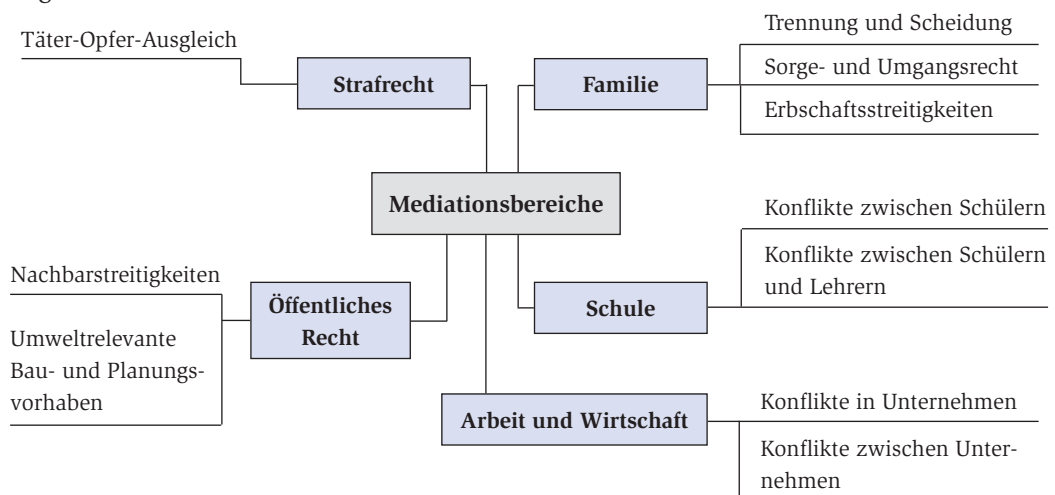
§ 4 Mediation in der Praxis

A) Erscheinungsformen der Mediation

Vorliegend möchte ich die unterschiedlichen Erscheinungsformen der Mediation vorstellen. Der Schwerpunkt wird hierbei auf der Wirtschaftsmediation liegen, um sodann Überblicke zu geben über die Familienmediation, die Erbmediation, den Täter-Opfer-Ausgleich sowie die sogenannte „Kurz-Mediation“.

Dabei gilt zu beachten: Mediation ist und bleibt Mediation. Es verändert sich jeweils nur das Umfeld und der Einsatzbereich.

Zum Einstieg in die verschiedenen Bereiche der Mediation eignet sich möglicherweise das folgende Schaubild:

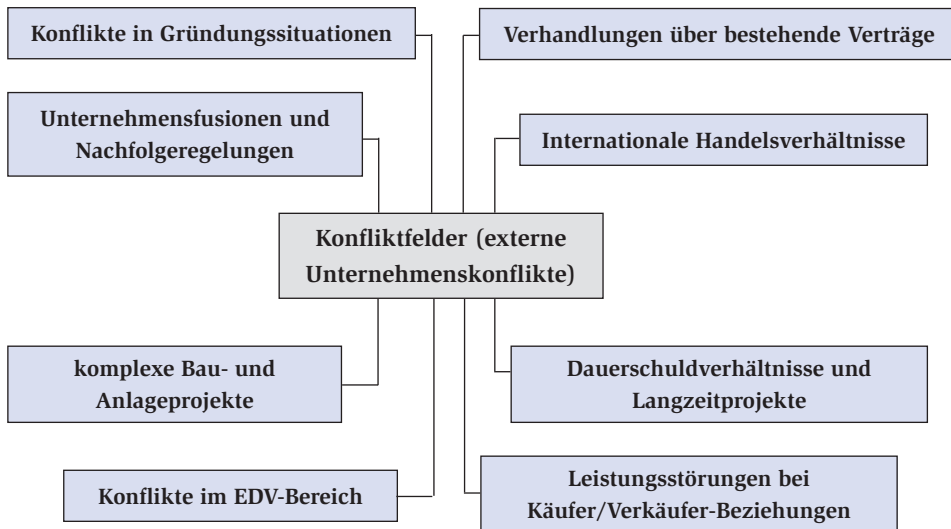


I. Wirtschaftsmediation

Die wichtigsten Bereiche der Wirtschaftsmediation bilden die Konflikte im zwischenbetrieblichen Bereich (Zwei-Parteien-Mediation), im innerbetrieblichen Bereich (Mehrparteien-Mediation) und im Bereich der Umwelt (Viel-Parteien-Mediation).

Bei externen Unternehmenskonflikten ergeben sich **mannigfaltige Konfliktfelder**:

- Verhandlungen über bestehende Verträge.
- Internationale Handelsverhältnisse.
- Auseinandersetzungen in Versicherungsangelegenheiten.
- Dauerschuldverhältnisse und Langzeitprojekte.
- Leistungsstörungen bei Käufer/Verkäufer-Beziehungen.
- Konflikte im EDV-Bereich.
- Komplexe Bau- und Anlageprojekte.
- Umschuldungen großer Kreditnehmer.
- Unternehmensfusionen und Nachfolgeregelungen.
- Konflikte in Gründungssituationen.



Beispiel: „Streit zwischen zwei Unternehmen mit langjährigen Geschäftsbeziehungen. Es geht um ein Objekt im Wert von 2 Millionen DM, an dem beide Firmen Eigentumsrechte anmelden. Externe Rechtsgutachten kommen zu unterschiedlichen Beurteilungen. Dennoch möchten beide Seiten vermeiden, in einem Rechtsstreit vor Gericht gegeneinander zu erscheinen. Stattdessen wird ein Mediator beauftragt. Nach zwei Mediationsgesprächen von je drei Stunden Dauer erkennt das eine Unternehmen das Eigentumsrecht des anderen an und verzichtet auf seine zunächst geltend gemachten Ansprüche. Ein langwieriger Prozess mit der Notwendigkeit, bereits ausgeschiedene frühere Vorstandsmitglieder als Zeugen vor Gericht zu laden, wurde vermieden. Was war passiert? Im „Realitätstest“ – der Hinterfragung der jeweiligen Rechtspositionen durch den Mediator – wurde die Unhaltbarkeit der Rechtsauffassung der einen Seite schnell und überzeugend geklärt, ein langwieriger und für diese Partei sicher aussichtsloser Prozess vermieden.“²³⁸

1. Wirtschaftsbezogene Konflikte

a) Einführung und Problemdarstellung

Das Besondere an der Mediation im wirtschaftlichen Bereich – im Vergleich zu den anderen Arten der Mediation – ist einzig, dass sie in einem wirtschaftlichen Umfeld stattfindet und dass die Parteien Unternehmen der Marktwirtschaft sind. Unternehmer und Unternehmen begegnen der Mediation – soweit ihnen dieses Verfahren überhaupt bekannt ist – jedoch mit Skepsis²³⁹. Und auch die wirtschaftsberatenden Anwälte scheinen zu zögern, ihren Mandanten dieses Verfahren als mögliche Vorgehensweise zu empfehlen²⁴⁰.

Man unterscheidet heute zwei Arten von Mediation: Wirtschaftsmediation zwischen Unternehmen und die Mediation im Unternehmen. Was unterscheidet nun Wirtschaftsmediation

238 Schmidt in Beilage zu BB 1998, 6.

239 Stubbe, BB 2001 S. 685 (691).

240 Risse, Beilage zu BB 1999, Heft 27 S. 1.

zwischen Unternehmen (Lösung externer Konflikte) von Wirtschaftsmediation **im** Unternehmen (Lösung interner Konflikte)? Alle dieser Konflikte sind stark rechtlich geprägt²⁴¹.

b) Relative und proaktive Konfliktbewältigung

Die **relative Konfliktbewältigung** zeichnet sich dadurch aus, dass Konflikte erst dann bearbeitet werden, wenn sie bereits ein dominantes Stadium erreicht haben, in dem sie nicht mehr ignoriert werden können. Meist erscheint den Konfliktparteien eine Kooperation zu diesem Zeitpunkt nicht mehr möglich, sodass die Konfliktbewältigung an Dritte delegiert wird oder aber der Konflikt wird ignoriert, sofern das Organisationssystem oder individuelle Personen von einer solchen Strategie profitieren²⁴². Bei **proaktiver Konfliktbewältigung** hingegen bemühen sich die Personen, Konflikte vorausschauend auf eventuelle Konfliktquellen und durch präventives Verhalten für die Zukunft zu bewältigen oder sie in einem möglichst frühen Stadium zu erkennen, um sie mit adäquaten Methoden zu lösen. Aus dieser Sicht der Dinge werden Konflikte unter anderem als Chance wahrgenommen, durch eine kreative Auseinandersetzung der Parteien mit dem Konflikt eine dauerhafte, innovative und weitergehende Lösung zu erreichen.²⁴³

2. Konfliktbewältigung bei externen Unternehmenskonflikten

„**Klassischerweise**“ versucht zunächst das Management/der Aufsichtsrat eine Konfliktlösung durch Aufnahme von Gesprächen/Verhandlungen.²⁴⁴ Gelingt dies nicht, wird der Fall an die Rechtsabteilung abgegeben. Die Rechtsabteilung versucht sich insoweit oft mit Konflikten, an denen sich andere schon versucht haben. Der Konflikt wird vom „Ort des Geschehens“ abgezogen, delegiert und somit – verdrängt. Die Rechtsabteilung wird nun natürlich ebenfalls versuchen, durch Verhandlungen eine Lösung zu finden. Auf Grund der nicht gerade glorreichen Vorgeschichte ist der „Fall“ jedoch bereits zu sehr belastet und dadurch schwer lösbar. Hat die Rechtsabteilung – insoweit wiederum nachvollziehbar – keinen Erfolg, wird der „Problemfall“ an externe Rechtsanwälte abgegeben. Inzwischen ist der Konflikt eskaliert, sodass auch die externen Rechtsanwälte erfolglos sein werden und der Konflikt vor Gericht landet. Der Richter ist das Ende dieser „Delegationskette“. Dem erstinstanzlichen Richter bleibt nun nur noch die Möglichkeit, die ihm übertragene Verantwortung durch ein schnelles Urteil auf die höheren Instanzen zu verlagern, wo dann mangels weiterer Delegationsmöglichkeit nach Verlust von sehr viel Zeit, Energie und großen Geldsummen endgültig entschieden wird. **Doch ist dadurch der Konflikt gelöst? Wird die unterlegene Partei den Richterspruch akzeptieren bzw. wird die obsiegende Partei tatsächlich zufrieden sein?**

Als Alternative zum klassischen Gerichtsprozess werden oft **Schiedsverfahren** vereinbart. Doch hierbei handelt es sich ebenfalls um die autoritative Entscheidung eines Dritten – des Schiedsrichters. Hier erfolgt (wie bei Gericht) keine Berücksichtigung der Interessen der Parteien, sondern lediglich der Positionen.

241 Eidenmüller/Wagner Kap. 1 Rz 82 ff.

242 Handbuch Mediation: Ponschab/Dendorfer, § 39 Rn. 4.

243 Handbuch Mediation: Ponschab/Dendorfer, § 39 Rn. 5.

244 Schmidt Beilage zu BB 1998, Heft 40, S. 6 (8).

EXKURS zum Thema „Interessenvertreter“

Schwierig ist die Mediation bei externen/internen Unternehmenskonflikten, wenn der Mediator nicht mit den eigentlichen Entscheidern zusammen arbeitet, sondern mit (Interessen-) Vertretern.

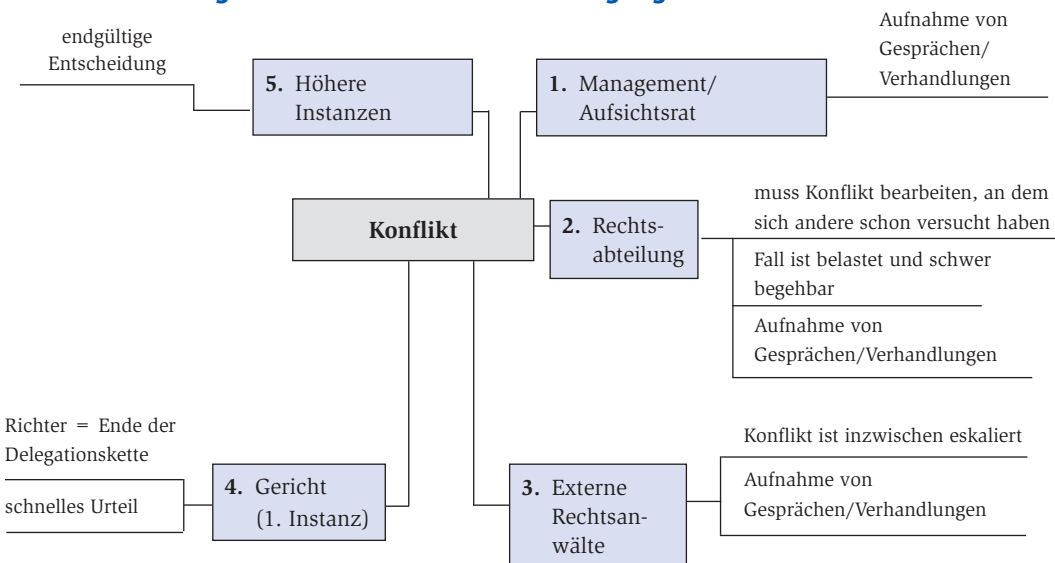
Erfahrungsgemäß stellt die Teilnahme von Personen, die nicht Partei des ursprünglich bestehenden Konflikts sind, sondern in das Streitgeschehen aufgrund einer Beauftragung durch eine Konfliktpartei, durch ihre Stellung im Betrieb oder auf Grund der Wahrnehmung repräsentativer Verpflichtungen den Regelfall gegenüber einer „one-on-one negotiation“-Situation dar.²⁴⁵

Häufig kommt es zu Situationen, in denen Ergebnisse aus der vorherigen Sitzung widerrufen werden und komplett neue Sachverhalte und Motive eingebracht werden. Unstrittige Aussagen werden plötzlich in Frage oder streitig gestellt.

Vorbereitend ist daher eine intensive **Konfliktanalyse des Mediators** erforderlich. Wer nimmt teil? Welche Einflussmöglichkeiten haben die Parteien auf das Konfliktgeschehen? Ab welcher Teilnehmerzahl ist das Verhandeln als ineffektiv zu bewerten? Gibt es Anzeichen dafür, dass ein oder mehrere Vertreter die Grenzen ihrer Mandate nicht ausnutzen oder überschreiten?

Der Mediator sollte zudem beachten, dass er den Parteien (Vertretern) anders als in einer „normalen“ Mediation die Möglichkeit geben muss, sich mit den Vertretenen „rückzukoppeln“, und die Vertreter auf diese Gespräche vorbereiten muss. Der Mediator muss die Vertreter darin unterstützen, dass sie ein klar definiertes Mandat erhalten und dass sie umfassend durch den Vertretenen informiert sind.²⁴⁶

Zusammenfassung der klassischen Konfliktbewältigung



245 Thomas in ZKM 2005, 80.

246 Thomas in ZKM 2005, 112.

3. Konfliktbewältigung bei internen Unternehmenskonflikten

Bei **internen Unternehmenskonflikten** können sich ebenfalls mannigfaltige Konflikte ergeben, die allerdings hier ihren Schwerpunkt auf der Beziehungsebene haben:

- ➔ Streitigkeiten im Konzernverbund.
- ➔ Streitigkeiten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.
- ➔ Konfliktsituationen, die im täglichen Miteinander zwischen den Arbeitnehmern oder mit dem Arbeitgeber ausgetragen werden, wie Mobbing, Neid und ähnliche Konflikte.²⁴⁷

Interne Konflikte werden oft als Fehlfunktionen in der Unternehmensorganisation, als Resultate von Missverständnissen, auf Grund fehlender Kommunikation oder von Führungsschwäche angesehen. Grundsätzlich sind Konflikte für Unternehmen und Organisationen funktional und häufig sogar überlebensnotwendig.

Andererseits werden ausschließlich stressfreie und harmonische Unternehmenseinheiten in Apathie verfallen, notwendige Veränderungsprozesse werden dadurch nicht erkannt, Kreativität, Innovation und Produktivität werden rückläufig sein.

a) Ursachen für typische Konfliktfelder im Konzern

Die **Ursachen für typische Konfliktfelder im Konzern** können sein:

- ➔ Einfache Streitigkeiten zwischen konzernverbundenen Unternehmen.
- ➔ Gesellschaftsrechtliche Auseinandersetzungen.
- ➔ Unternehmenspolitische Differenzen.
- ➔ Konflikte zwischen Konzernzentrale und den übrigen Unternehmen des Konzerns (Kompetenzgerangel).
- ➔ Umstrukturierungen.
- ➔ Sinkende Profitabilität einzelner Unternehmenseinheiten.
- ➔ Umstellung von Produktionsabläufen oder
- ➔ Änderungen in der Unternehmenspolitik.

b) „Klassische“ Konfliktbearbeitungsmethode

Als „**klassische**“ **Konfliktbearbeitungsmethode** kommt hier zum Beispiel der Weg in die Öffentlichkeit der Gerichte grundsätzlich nicht in Betracht.²⁴⁸

Abhängig vom Organisationsgrad (zentral oder dezentral) und der Gesellschaftsform (Familienunternehmen oder Unternehmen in der Shareholder-Verantwortung) werden solche Konflikte entweder durch Anweisungen der übergeordneten Gesellschaft oder des zur Letztentscheidung aufgerufenen Organs der Holding- oder Muttergesellschaft bearbeitet bzw. durch die Entscheidung der Gesellschafter gelöst.²⁴⁹

c) Gesellschafterstreitigkeiten

Bei **Gesellschafterstreitigkeiten** ist der Einsatz von Mediation im Besonderen prekär, als solche Streitigkeiten die Existenz des Unternehmens und somit von Arbeitsplätzen gefährden. Zudem werden Vertragsbeziehungen aufs Spiel gesetzt und persönliche Bezie-

247 Stubbe in BB 2001, 685.

248 Ponschab/Dendorfer Beilage zu BB 2001, S. 1 (4).

249 Handbuch Mediation: Ponschab/Dendorfer, § 39 Rn. 15.

hungen extrem belastet.²⁵⁰ Eine Austragung des Konflikts vor Gericht ist evident weniger erfolversprechend (Zukunftsprognose!) als eine Ausräumung der Streitigkeiten im Rahmen einer Mediation.²⁵¹

d) Gruppenkonflikte

Gruppenkonflikte treten besonders oft auf. Sie entstehen auf Grund unklarer Zuteilung der Verantwortlichkeiten, im Zusammenhang mit Unternehmensfusionen, durch mangelnde Einbindung der Arbeitnehmer in Entscheidungsprozesse, auf Grund gruppendynamischer Prozesse, durch Machtausübung des Managements, hohe Mitarbeiterfluktuation oder auf Grund fehlender Zielvorgaben für das Gesamtunternehmen. Solche Konflikte gibt es sowohl auf der horizontalen Organisationsebene (z.B. Konflikte zwischen Abteilungen oder zwischen Mitgliedern der Geschäftsleitung/des Vorstandes) als auch auf der vertikalen Organisationsachse (Konflikte zwischen der Unternehmensleitung und den Gesellschaftern bzw. Inhabern oder der Unternehmensleitung einerseits und den einzelnen untergeordneten Abteilungen (Führungskonflikte) andererseits). Die Gruppenkonflikte **werden klassischerweise als Einzelkonflikte mit den jeweiligen Gruppenbeteiligten ausgetragen**, auf die dann mit den herkömmlichen Konfliktlösungsmethoden wie Abmahnung, Kündigung und Kündigungsschutzklage reagiert wird. Der Ursprungskonflikt kommt nach dieser „Umwandlung“ also meist überhaupt nicht mehr zur Sprache, bleibt somit unbearbeitet und häufig auch ungelöst. Diese Art „Vertuschung“ resultiert aus der Befürchtung eines Imageschadens, des Vertrauensverlustes und in diesem Zusammenhang Wertverlustes der Gesellschafts- und Aktienanteile. Zur Konfliktbewältigung zieht man häufig externe Berater hinzu, erteilt kostspielige Beratungsmandate oder gibt Gutachten in Auftrag.

e) „Klassische“ Arbeitsplatzkonflikte im Individualbereich

Auch die „klassischen“ **Arbeitsplatzkonflikte im Individualbereich** zeigen auf, wie wichtig es ist und von welcher existenzieller Bedeutung, Arbeitsplatzkonflikte frühestmöglich in den Griff zu bekommen. **Nachteile bei Konfliktbereichen in der Arbeitswelt** sind betriebliche Spannungen, Ängste, die Erhöhung des Krankenstandes, dadurch sinkende Produktivität, innere Kündigungen, Zerstörung persönlicher Beziehungen, Feindschaften und letztendlich die Beendigung des Arbeitsverhältnisses.²⁵²

Die **Gründe für Arbeitsplatzkonflikte** können Verschiedenheiten in den Kulturen und in den Werten sein, persönliche Vorlieben oder Abneigungen, Frustration im Job oder zu Hause, unterschiedliche Persönlichkeiten, geschlechtsspezifische Komponenten oder auch Statusunterschiede.

Streitigkeiten im bestehenden Arbeitsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer oder Vorgesetzten und Mitarbeitern sind insbesondere dann denkbar, wenn es um das Verhalten oder die Leistung des Mitarbeiters geht: z.B. Meinungsverschiedenheiten, Provokationen mit oder gegenüber Vorgesetzten, Fehlverhalten wie unentschul-

250 Dendorfer/Krebs in MittBayNot 2008, 85.

251 Elfring in NZG 2012, 895, 898.

252 Ponschab/Dendorfer, Beilage zu BB 2001, Heft 16, S. 1 (2).

digtes Zuspätkommen, Eigenbeurlaubung, ungenehmigte Verlängerung des Urlaubs, Gefühle der Über- bzw. Unterlegenheit oder die Angst um Macht- oder Positionsverluste. Auch ungenaue Ziel- und Aufgabenbeschreibungen, unfaire Mitarbeiterbeurteilungen, unrealistische Arbeitsbelastungen oder die Zurückweisung von Mitarbeiterideen haben Konflikte zwischen Arbeitnehmern und Vorgesetzten zur Folge.

Auch **Streitigkeiten zwischen Arbeitnehmern untereinander** auf Grund gesellschaftlicher oder persönlicher Konflikte sind denkbar, wie etwa Mobbing oder sexuelle Belästigung. Solche Konfliktgründe rufen regelmäßig einen Gegenangriff²⁵³ hervor, sodass der Konflikt eskaliert und die Vertrauensbasis für das bestehende Arbeitsverhältnis im Ganzen zerstört wird. Häufig greifen derartige Konflikte auf andere Arbeitnehmer über. Die Folge sind nicht selten unangenehme öffentliche Auseinandersetzungen.

Zuletzt sind auch **Streitigkeiten im Zusammenhang mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses** nicht selten. Diese Konflikte sind diejenigen, die am häufigsten auch für Dritte offenbart und vor Gericht ausgetragen werden. Anzeichen sind die steigende Anzahl von Kündigungsschutzklagen und die damit einhergehende Überlastung der Arbeitsgerichte.

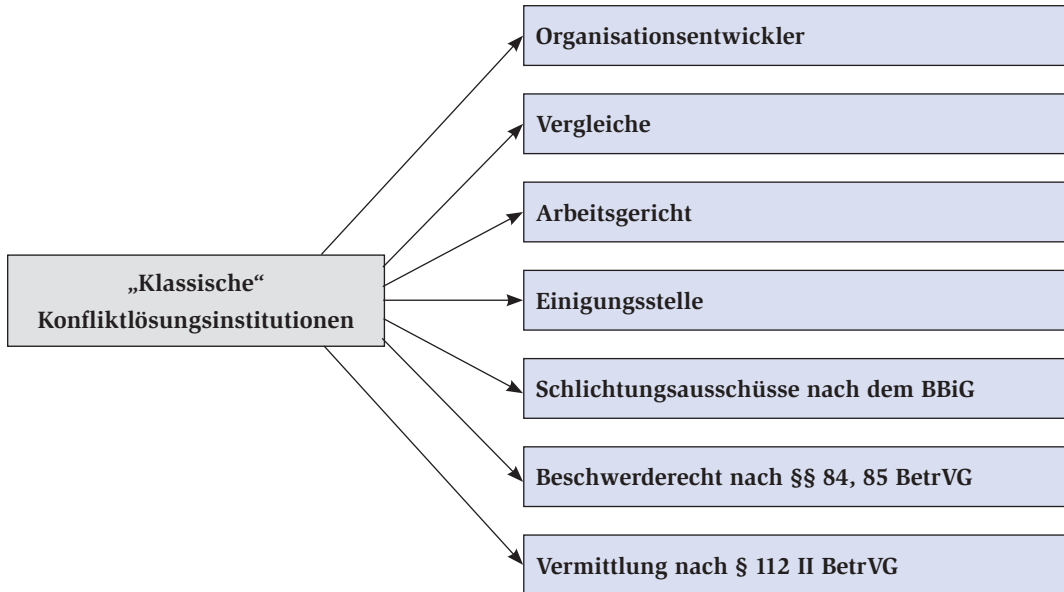
f) Typische interne Arbeitsplatzkonflikte im Kollektivbereich

Typische interne Arbeitsplatzkonflikte im Kollektivbereich haben die Besonderheit, dass eine Konfliktlösung durch eine Beendigung der Arbeitsbeziehung nicht ohne Weiteres herbeigeführt werden kann. Beispielsweise angeführt seien Tarifstreitigkeiten zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften oder zwischen einem Unternehmen und einer Gewerkschaft mit dem Ziel, einen Abschluss von Firmen- oder Haustarifverträgen herbeizuführen. Betriebsrat und Arbeitgeber können sich nicht einfach trennen und die Tarifvertragsparteien sind auch für die Zukunft gezwungen, miteinander umzugehen, zu verhandeln und Lösungen zu finden. Konflikte zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat entstehen vornehmlich zu Fragen der Festlegung oder Einhaltung der im Betriebsverfassungsgesetz festgelegten Mitbestimmungsrechte durch den Arbeitgeber. Zudem können Streitigkeiten über die Rechte des Betriebsrates bei Ausübung seines Amtes entstehen, so z.B. zu den Fragen der Teilnahme an Schulungen, der Ausstattung mit Arbeitsmitteln oder der Freistellung für Betriebsratssitzungen. In den Situationen von Betriebsstilllegungen oder Produktionsverlagerungen kommt es häufig zu Auseinandersetzungen über den Abschluss von Interessenausgleich und Sozialplan. Verdeckt ausgetragen werden zumeist Konflikte innerhalb eines Einzel-, Gesamt- oder Konzernbetriebsrates sowie zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft. Grund hierfür ist die Außenwirkung, nämlich die Auslegung des Konfliktes als Schwäche. Auch besteht eine Ausnutzungsgefahr durch Außenstehende.

g) Traditionelle Methoden der Konfliktregelung in der Arbeitswelt

Nach zahlreichen Interaktionen, gescheiterten oder nicht geführten Gesprächen und dadurch entstandenen Konflikteskalationen wenden sich viele Unternehmen „klassisch“ an folgende Konfliktlösungsinstitutionen:

253 Reaktionsmöglichkeiten auf Angriffe bei Weisbach, Gekonnt kontern, S. 99 ff.



- aa) Konflikte auf Grund organisatorischer Veränderungen:** Organisatorische Veränderungen zeigen sich häufig im Rahmen von Neustrukturierungen, EDV-Projekten, einem bevorstehenden Generationswechsel im Familienbetrieb oder etwa bei der Überarbeitung der Unternehmensstrategien eines Unternehmens. Dabei werden oftmals sogenannte Organisationsentwickler eingesetzt. Es handelt sich dabei um ein langfristiges Programm von geplanten Veränderungen einer Organisation mit dem Ziel, diese Veränderungen so zu unterstützen und zu gestalten, dass sie nicht nur als unvorhergesehene Nebenwirkungen technologischer, wirtschaftlicher oder personeller Neuerungen auftreten. Solche Veränderungen lösen bei Mitarbeitern meist Unruhe und Verunsicherung aus hinsichtlich der Verteilung von Aufgaben, Zuständigkeiten, Ressourcen. Es entstehen in der Folge persönliche Ressentiments. Solche „OE-Prozesse“ sind ohne professionelles Konfliktmanagement nicht denkbar.
- bb) Vergleiche:** Bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses herrscht zwischen den Parteien häufig Vergleichsbereitschaft. Bei Kündigungsschutzklagen werden überwiegend Vergleiche abgeschlossen. Eine Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses auf Grund der (behaupteten) zerrütteten persönlichen Beziehungen kann zu keinem Erfolg mehr führen.
- cc) Streitentscheidung durch das Arbeitsgericht:** Eine gütliche Einigung in der Güteverhandlung (die Berücksichtigung des gesamten Lebenssachverhaltes ist aus zeitlichen Gründen nicht möglich) hat stets Vorrang vor einer richterlichen Entscheidung im Kammertermin, §§ 54, 57 II ArbGG (wie bereits geschildert: das Gericht entscheidet nur über Rechtspositionen).²⁵⁴

Die **Nachteile der Güteverhandlung** liegen auf der Hand: Sie findet im Gerichtssaal mit dessen einschüchternder Innenarchitektur statt. Der Richter und die Anwälte

254 Ponschab/Dendorfer, Beilage zu BB 2001, S. 1 (2).